

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 1 กรุงเทพฯ ฯ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ผู้ศึกษาขอเสนอ แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีด้านการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.3 ตัวแบบการพัฒนาองค์การเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.4 การจัดการความรู้ เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.5 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีด้านการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ

การศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาองค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึง นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมิติที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การ หลักการ กระบวนการ และ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์การ ดังนี้

##### 2.1.1 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

การเปลี่ยนแปลง(Change) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2525 บัญญัติไว้ว่า “การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การทำให้ลักษณะต่างไป และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง”

แซมมวล ซี .เซอร์โต(Samuel C.Certo .อ้างถึงใน ทองใบ สุควิชา 2547 : 362 ) การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การ เพื่อเพิ่มพูน ประสิทธิภาพ ขององค์การ

ริชาร์ด เอช ฮอล (Richard H. Hall อ้างถึงใน ทองใบ สุควิชา .2547 : 362) ให้ความหมาย การเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ว่า “การเปลี่ยนแปลงจากสภาพที่เป็นอยู่ หรือจากสภาพเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ ให้แตกต่างไปจากเดิม”

การพัฒนา(Development)ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2525 บัญญัติไว้ว่า “การพัฒนา หมายถึง การทำให้เจริญ”

การพัฒนาองค์การ( Organization Development หรือ OD)เป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่ถูกพัฒนา ปรับปรุงและนำมาใช้ตั้งแต่ศตวรรษที่ 20 เพื่อช่วยให้บุคลากรและองค์กรสามารถปรับตัว แก้ไขปัญหา ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ริชาร์ด เบกฮาร์ด (Richard Beckhard อ้างถึงในทองใบ สุตวิธา 2547: 363 ) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การ ไว้ว่าหมายถึง การใช้ความพยายามขององค์การอย่างมีแบบแผนและเป็นการดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การและทำให้สุขภาพขององค์การดีขึ้น โดยการนำเทคนิคการสอดแทรกไปในกระบวนการขององค์การอย่างมีแผน ทั้งนี้โดยการนำความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้าไปประยุกต์ใช้

แนวคิดของ Porras และ Robertson (1992) การพัฒนาองค์การ หมายถึง กลุ่มของทฤษฎี กลยุทธ์และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดกับองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเพิ่มศักยภาพ ในการทำงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะส่งผลถึงการพัฒนานหน่วยงานและความสามารถโดยรวมขององค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ การเพิ่มความสามารถในการทำงานขององค์การ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกขององค์การและการให้ความสำคัญกับพื้นฐาน ของวิชาสังคมศาสตร์ และมนุษยสัมพันธ์

ดร. ประพนธ์ ผาสุขยืด (2547) การพัฒนาองค์การ หมายถึง การทำแผนเพื่อใช้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดความมีประสิทธิภาพและให้ความสำคัญด้านความเป็นมนุษย์มากยิ่งขึ้น (More effective and more human) จะเห็นว่ากระบวนการทัศน์ของการพัฒนาองค์การ (OD paradigm) คือการให้ความสำคัญต่อ คุณค่าของมนุษย์และความก้าวหน้าขององค์การควบคู่กันไป เน้นความร่วมมือและกระบวนการมีส่วนร่วม ตลอดจนการมีจิตวิญญาณของการแสวงหา (Spirit of inquiry) กล่าวโดยสรุป ค่านิยมที่ถือเป็นสาระสำคัญเชิงปรัชญาของการพัฒนาองค์การ ได้แก่

1. ให้การนับถือต่อคน (Respect for people) โดยเชื่อว่า มนุษย์มีความรับผิดชอบมีสติปัญญาและต้องการให้การใส่ใจ และควรได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์

2. ไว้วางใจและช่วยเหลือเจือจุน (Trust and support) กล่าวคือ องค์การที่ถือว่ามีสุขภาพดีและมีประสิทธิผล ต้องมีลักษณะของความไว้วางใจ มีความน่าเชื่อถือ มีบรรยากาศที่เปิดเผยมอบให้การเกื้อกูลต่อกัน

3. มีความเสมอภาคด้านอำนาจ (Power equalization) ในองค์กรที่มีประสิทธิผลจะไม่เน้นการใช้อำนาจและการควบคุมตามสายการบังคับบัญชา เป็นประเด็นสำคัญ

4. กล้าเผชิญปัญหา (Confrontation) โดยไม่เลียง ไม่ประวิงเวลาหรือหนีปัญหาที่เกิดขึ้น แต่จะใช้วิธีเผชิญปัญหาอย่างเปิดเผย

5. การมีส่วนร่วม (Participation) โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงจะได้รับโอกาส มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะการได้มีส่วนร่วมยิ่งทำให้ต้องผูกพันต่อการนำข้อยุติ ลงสู่การปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

จากนิยามเบื้องต้น จะกล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรและการพัฒนาองค์กรมีความหมายใกล้เคียงกันมากหรืออาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์กรและการพัฒนาองค์กร หมายถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลง องค์กรอย่างมีแผน ในอันที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ความรู้และเทคนิควิธีการด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

### 2.1.2 มิติสำคัญที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง

ทองใบ สุควิธา (2547:365-366) การจะเปลี่ยนแปลงองค์กรในมิติใดนั้น ขึ้นอยู่กับมิติหลายประการ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกิดขึ้น รวมทั้งวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความจำเป็นที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปแล้วมิติสำคัญที่องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและกลยุทธ์ ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จและเพื่อประโยชน์ของการแข่งขัน

2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี อาจมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย เช่น นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดทำงานเอกสารขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ เช่นการนำเครื่องจักรมาทดแทนแรงงานคนในองค์กร

3. การออกแบบระบบงานใหม่ มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานให้สั้นลงหรือมีการปรับเปลี่ยนกลุ่มงาน

4. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง สามารถที่จะเปลี่ยนโครงสร้าง จากแบบหน้าที่เป็นแบบผลิตภัณฑ์หรือแบบสูง เป็นแบบราบ รวมถึง การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ และวิธีการดำเนินงานของหน่วยงาน

5. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ เป็นการเปลี่ยนกระบวนการทำงานในองค์กรให้ทันกับการแข่งขันและเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป

6. การเปลี่ยนแปลงคน เป็นการเปลี่ยนแปลงสมาชิกขององค์กร เช่น ให้มีคนรุ่นใหม่เข้ามาในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์และกรอบความคิดขององค์กรเปลี่ยนไป ในทิศทางใหม่ หรือเนื่องจากสมาชิกขององค์กรเปลี่ยนแปลงเอง เนื่องจากมีทักษะที่ชำนาญมากขึ้นเพราะผ่านกระบวนการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นอย่างดี

### 2.1.3 หลักเบื้องต้นในการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรนั้นมิได้หมายถึงองค์กรที่มีปัญหาเท่านั้นที่ควรพัฒนา องค์กรใดที่มีความเจริญอยู่แล้ว ก็ควรพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น เพราะเมื่อใดที่คิดว่าองค์กรของตนพัฒนาดีแล้วหยุดนิ่งก็เท่ากับว่ากำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา ฉะนั้นผู้บริหารที่สนใจพัฒนาองค์กรของตนควรอาศัยหลักการดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting ) ในองค์กรควรชัดเจนซึ่งขึ้นอยู่กับการเผชิญหน้าและอภิปรายร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรอย่างตรงไปตรงมา
2. ความเข้าใจในสถานการณ์ (Understand Relations) โดยอาศัยความเข้าใจร่วมกันว่าความต้องการของบุคคลจะเป็นตัวอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงาน
3. การปรับปรุงสัมพันธภาพ (Improving Relations) สัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์กรจะเป็นผลพลอยได้ที่อยู่ตลอดเวลาของการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธี โอ ดี (O D) คือ ทั้งปัญหาและความรู้สึกที่ดีต่อกันของคนในองค์กรควรได้เปิดเผยซึ่งกันและกัน ทุกคนเริ่มพอใจจะทำงานร่วมกันและคุณค่าของการทำงานร่วมกัน
4. การทำงานร่วมกันกับหน่วยงานในสถานการณ์ หมายถึง ให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การให้ความสนับสนุนและความร่วมมือ ทั้งนี้ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของมนุษย์ขึ้นอยู่กับดุลยภาพของงาน (Balance of force ) ภายในระบบนั่นเอง การเชื่อมโยง (Linking) แนวยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร คือ ความสามารถในการเชื่อมโยงคนในหน่วยงานเข้าด้วยกันให้มากที่สุด

2.1.4 กระบวนการพัฒนาองค์กร หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่องค์กร โดยส่วนรวม ซึ่งกระบวนการพัฒนาองค์กรแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ

1) การตรวจสอบวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) ขององค์กร หมายถึง ความพยายามในการแสวงหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันขององค์กร ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนผลของการกระทำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร ขั้นตอนนี้ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญ เพราะการวินิจฉัยปัญหาขององค์กรที่ถูกต้อง จะนำไปสู่การเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสมกับธรรมชาติของปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่

2) การปฏิบัติการ(Action) โดยการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรได้แก่

- การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงกับขั้นตอนการตรวจวินิจฉัยปัญหา
- การเลือกเทคนิควิธีการหรือกิจกรรมสอดแทรกที่เหมาะสมเพื่อให้ผลการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3) เทคนิคหรือกิจกรรมสอดแทรก (Intervention) หมายถึง กิจกรรมที่ได้กำหนดไว้อย่างมีระบบ ซึ่งถูกนำมาปฏิบัติสอดแทรกเพิ่มเติมจากกิจกรรมการดำเนินงานปกติขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร เนื่องจากการพัฒนาองค์กร เป็นแผนรวมที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละคนขององค์กรพร้อมกับปรับปรุงให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นกิจกรรมของ OD ก็คือ แสวงหาทางที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการปรับปรุงคุณภาพของสภาวะแวดล้อมในที่ทำงาน ตลอดจนเจตคติและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

### 2.1.5 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานนั้นมีวัตถุประสงค์ไม่เหมือนกัน ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งลักษณะปัญหาตลอดจนแนวทางการวางยุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตามเป้าหมายขององค์กร ไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับประสบการณ์และทักษะของผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์กรนั้นมุ่งเน้นในหัวข้อต่อไปนี้

- 1) การสร้างระบบ หรือปรับระบบในสายการทำงานให้ยืดหยุ่นได้ตามลักษณะงาน
- 2) การแก้ปัญหาาร่วมกัน เพราะการทำงานทุกอย่างย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นเสมอ ฉะนั้นการแก้ปัญหาในหน่วยงานนั้นทางที่ดีที่สุดคือทำให้สมาชิกในหน่วยงานร่วมกันหาแนวทางด้วยวิธีการสร้างบรรยากาศที่ เปิดเผยทั่วทั้ง องค์กร

- 3) การยอมรับในความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะตัวของสมาชิกว่ามีความสำคัญยิ่งกว่าอำนาจตามตำแหน่งและบทบาทหน้าที่
- 4) เพิ่มความไว้วางใจ คือ การให้ความไว้วางใจให้ความร่วมมือ ให้การสนับสนุน และกลุ่มบุคคลที่ขัดแย้งและความเสมอภาค แม้ระดับจะต่างกันก็ตาม
- 5) ขจัดความขัดแย้ง หรือการแข่งขันให้อยู่ในกรอบ เป้าหมายของงาน
- 6) มีระบบการให้รางวัลหรือความดีความชอบคือเน้นความก้าวหน้าของคน และประสิทธิภาพความก้าวหน้าของงานเป็นหลัก
- 7) มุ่งเน้นสมาชิกเกิดความเชื่อมั่นและรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน มิใช่คนใดคนหนึ่งเพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและการดำเนินงานมากขึ้น
- 8) ความสอดคล้องในการบริหารคนกับบริหารเป้าหมายขององค์การ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 9) การควบคุมตัวเองได้ คือ สมาชิกองค์การรู้ทิศทางกระบวนการพัฒนาตนเอง เพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและการดำเนินงานมากขึ้น
- 10) สมาชิกพร้อมที่เผชิญปัญหาสามารถแก้ปัญหา โดยทีมงานและการแก้ปัญหาเพื่อกลุ่มมากกว่าพยายามเลี่ยง ปิด บ่ายเบี่ยง ไม่ยอมรับว่ามีปัญหาในองค์การ
- 11) ส่งเสริมระบบการติดต่อสื่อสารทั้ง 2 ระบบ คือ แนวนอนและแนวตั้งอย่างเปิดเผยไม่ซ่อนเร้น
- 12) การตอบปัญหา เน้นการตอบปัญหาแบบเสริมสร้างมากกว่าขัดแย้ง
- 13) พัฒนาบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มงาน ได้แก่ การสื่อสารและการประสานงาน ภาวะผู้นำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงานในองค์การเทคนิคการประชุมที่เหมาะสม ฯลฯ เกี่ยวกับวิชาพฤติกรรมศาสตร์
- 14) เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีการวางแผนและปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

### 2.2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การเนื่องมาจากสภาพการแข่งขันภายนอกมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานภายในองค์การ การเปลี่ยนแปลงของสภาพภายนอกอย่างรวดเร็ว ทั้งด้าน

เทคโนโลยีและนวัตกรรม การแข่งขัน ฯลฯ เป็นส่วนสำคัญทำให้องค์กรหลายแห่งมุ่งเน้นการพัฒนา และปรับปรุงองค์กรของตนให้สามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดี ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการ เรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรอยู่บนเส้นทางของการแข่งขันได้

ปีเตอร์ เอ็ม แซงเก้ (Peter M. Senge 1990.อ้างใน พรพรรณ ภูมิภ, 2547 ) ได้ให้ความหมาย ของ "Learning Organization" ว่าเป็นองค์กรที่คนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตน อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับ ต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆและการแตกแขนงของความคิดได้รับการ ยอมรับเอาใจใส่และเป็นองค์กรที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไป ด้วยกันทั้งองค์กร Peter M. Senge ได้เสนอแนวทาง 5 ประการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Five Disciplines) ที่เรียกว่าการเรียนรู้ด้วยกรอบความรู้ ซึ่งจะเป็แนวทางหลักในการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ประกอบด้วย

1) การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคน ในองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ นั้นจะมีวินัยเป็นนายตนเอง สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่ม ศักยภาพ ของตนทุกรูปแบบ มุ่งสู่การสร้างสรรคผลงานและบูรณาการ สิ่งใหม่ๆ มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2) การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา ความเชื่อฝังใจ(Mental Model) คือ แบบแผนทาง จิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะ เกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและ ปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการ ตัดสินใจ ได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรเร็วหรือทอดอຍเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental model ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธ ในการ ฝึกสติ รักษาศีล และดำรงตนอยู่ในธรรมะ

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) คือ การมีความใฝ่ฝัน ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวม พลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมาย เดียวกันของคนทั้งองค์กร

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( Team Learning ) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิก ในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคลองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5) ระบบการคิดของคนในองค์กร (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา การคิดเชิงระบบ จึงรวมถึงการเปลี่ยนระบบให้มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน เป็นสิ่งสะท้อนความคิดในภาพรวม

ไมเคิล เจ. มาร์ควอดท์ (Michael J. Marquardt อ้างใน ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ ,2548 ) กล่าวว่า องค์กรการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่เรียนรู้ด้วยพลังอำนาจ (synergy) อย่างต่อเนื่อง และมีการปรับเปลี่ยน องค์กรให้สามารถจัดการและใช้ความรู้ เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กรเพื่อเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการทำงานและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้หรือการผลิตที่ได้ผลสูง

ด้าฟ (Richard L. Daft ,อ้างใน ทองใบ สุกขาริ ,2547) องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมให้มีการสื่อสาร และการให้ความร่วมมือ จากบุคลากรทุกคนในองค์กร ทั้งในด้านการวิเคราะห์และการแก้ปัญหาาร่วมกัน การดำเนินการเพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งให้ดำเนินการปรับปรุงและการเพิ่มขีดความสามารถของ องค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงเป็นองค์กรที่ส่งเสริม การเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่เรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากภายนอกและภายในตัวองค์กรเอง สามารถประมวลผล ทำความเข้าใจ ตีความออกมาเป็นแนวคิด นโยบาย มาตรการ นวัตกรรม และแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของ องค์กรได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสภาพการณ์ และสามารถที่จะเรียนรู้จาก ประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ความรู้นั้น เพื่อสั่งสมไว้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาสำหรับเลือกมาใช้ได้ต่อไปในอนาคต



## 2.2.2 กระบวนการในการเรียนรู้ขององค์การประกอบด้วย

1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง CE (Concrete Experience) คือการเรียนรู้ที่ได้มาจากการได้มีประสบการณ์ด้วยตนเอง องค์การก็สามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ตรงเช่นกัน กล่าวคือ องค์การที่เคยมีประสบการณ์จากการดำเนินการในด้านใด ๆ ก็มักจะได้บทเรียน ข้อคิด ข้อปฏิบัติ จากประสบการณ์นั้น ๆ มาก

2) การเรียนรู้จากการสังเกตและไตร่ตรอง RO (Reflective Observation) คือ การเรียนรู้โดยการสังเกตจากกรณีตัวอย่างของผู้อื่น แล้วนำมาคิดใคร่ครวญไตร่ตรอง ตั้งข้อสังเกต ซึ่งมักทำให้ได้ความคิด บทเรียนหรือตัวแบบที่จะสามารถนำไปปฏิบัติต่อไปได้ในอนาคต เช่น การส่งคนไปดูงาน ด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะเรียนรู้ และนำมาเลียนแบบ ดัดแปลงใช้ หรือการสร้างต้นแบบอ้างอิง (Benchmarking) เป็นต้น

3) การเรียนรู้โดยการหาและได้มาซึ่งแนวคิดเชิงนามธรรม AC (Abstract Conceptualization) เป็นการเรียนรู้ในสิ่งซึ่งเป็นนามธรรม เช่น การเรียนรู้ภาษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งอาจได้มาจากการค้นคว้าหรืออาจได้มาจากการค้นคิดด้วยตนเอง เครื่องมือทางการบริหารที่ใช้สำหรับช่วยของค์การในการคิดในเชิงนามธรรมมีหลายรูปแบบ เช่น เทคนิคด้านการวิเคราะห์เชิงปริมาณ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Frame Work)

4) การเรียนรู้โดยการทดลองทำและดูผล AE (Active Experimentation) เป็นการเรียนรู้โดยการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยทำ และเรียนรู้จากผลของการทำสิ่งนั้น การทดลองทำถือเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้

องค์การสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องกันทั้ง 4 วิธี เป็นวงจรได้โดยอาจเริ่มจากการเรียนจากการที่องค์การได้ดำเนินงานมาระยะหนึ่งก็เริ่มจะมีประสบการณ์ (CE) และหากองค์การลองสังเกตและไตร่ตรองเพื่อศึกษาประสบการณ์นั้น (RO) ก็อาจจะนำไปสู่การได้มาซึ่งแนวคิด (AC) ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปเป็นแผนงาน/โครงการ ที่จะนำไปทดลองปฏิบัติ (AE) และพิจารณาประเมินผล เพื่อที่จะได้เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Experience) หรือความรู้ใหม่ ๆ ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

อย่างไรก็ตาม หากองค์การใดเน้นที่จะเรียนรู้โดยอาศัยเพียงวิธีใดวิธีหนึ่งแต่อย่างเดียวก็น่าจะก่อให้เกิดผลเสียได้ เช่น องค์การมุ่งแต่การเรียนรู้จากประสบการณ์ (CE) อย่างเดียว ก็จะเป็น

องค์การที่ขาดความกล้าในการริเริ่มทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ สิ่งที่เคยเป็นสิ่งที่ถูกต้องมาในอดีตอาจกลายเป็นสิ่งที่ผิดไปแล้วก็ได้ในปัจจุบัน หรือองค์การที่ใช้แต่ การสังเกตและเลียนแบบ (RO) จากผู้อื่นอย่างเดียว ก็จะพบว่าตนเองได้แต่เพียงเป็นผู้ตามเท่านั้น ส่วนองค์การที่เรียนรู้ด้วยการคิดเชิงนามธรรม (AC) โดยไม่ได้นำมาปฏิบัติก็เปรียบเสมือนคน เพื่อฝันที่มีได้ทำอะไรจริงจัง และองค์การที่มุ่งแต่การทดลองทำแบบลองผิดลองถูก (AE) แต่เพียง อย่างเดียวก็อาจจะทำผิดพลาดซ้ำกับที่องค์การอื่นเคยพลาดมาแล้ว เพราะขาดการศึกษาตัวอย่าง (RO) และขาดการคิดคาดการณ์ให้รอบคอบ (AC)

ในการพัฒนาองค์การเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ควรจะประยุกต์ใช้ กระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาองค์การ โดยนำกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนา องค์การประกอบเข้าด้วยกันในการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ดังนี้

1. การตรวจวินิจฉัยขององค์การ เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพปัญหาในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) จากภายนอก วิเคราะห์สถานการณ์ภายในเพื่อสำรวจจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ภายในองค์การ โดยการเก็บข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูลในขั้นตอนนี้ เป็นกระบวนการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ตรง (CE) และการตั้งข้อสังเกตโดยตรง (RO)

2. การปฏิบัติกร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การพิจารณาแก้ไขปัญหา การกำหนดเป้าหมาย และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการนำไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการเรียนรู้ใน การสร้างแนวคิดเชิงนามธรรม (AC) การทดลองทำและดูผล (AE) และเป็นการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

3. การบริหารและบำรุงรักษากระบวนการ ได้แก่ การติดตามประเมินผลและรักษาผลการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกระบวนการได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (CE) การตั้งข้อสังเกตและโดยตรง (RO)

### 2.2.3 กิจกรรมสำคัญ ที่นำไปสู่การเรียนรู้

องค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

1) มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทาง วิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Dreaming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)

2) มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การเสมอ โดย อาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program

3) มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก

4) มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ

5) มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการทำให้ Report, Demonstration, Training & Education, ฯลฯ

#### 2.2.4 คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

พรพรรณ ภูมิภู (2547)กล่าวถึง ลักษณะของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) การจัดโครงสร้างหน่วยงาน ที่ไม่มีสายการบังคับบัญชา มาก มีความยืดหยุ่น จัดทีมได้ง่ายและใช้ Competencies แทน Job Descriptions

2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ ทุกคนใฝ่รู้ และเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบ

3) เพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ มีการมอบหมายงาน และกระจายความรับผิดชอบ สามารถมีอำนาจในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาในการเรียนรู้ไปด้วย

4) ทนต่อความเปลี่ยนแปลง มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์

5) มีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน

6) มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนรู้และถือเป็นความจำเป็น

7) มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ ตามความต้องการและความพอใจของลูกค้า

8) มีการส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนต่อกัน ทุกคนมีอิสระในการคิด ในการแก้ปัญหา

9) มีการทำงานเป็นทีม เน้นเป้าหมายและการมีส่วนร่วม รับผิดชอบหน้าที่ และการประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นรูปแบบและทิศทางเดียวกัน

10) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการกำหนดเป้าหมาย แนวทาง ทิศทาง ของการดำเนินงานร่วมกัน

11) มีการสร้างระบบที่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

12) มีการสร้างระบบปรับมุมมอง ในภาพรวมมากกว่าส่วนย่อย

13) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ แลกเปลี่ยน ถ่ายโอน ปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ

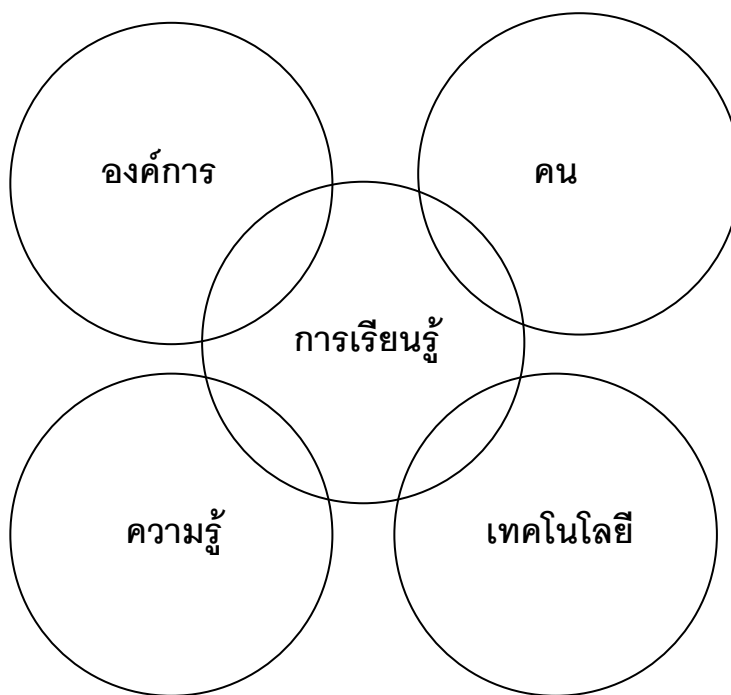
คุณลักษณะดังกล่าว เป็นส่วนหนึ่ง หรือชิ้นส่วนหนึ่งของตัวแบบของระบบ ในตัวแบบที่มีการเรียนรู้นี้ แต่การเกิดการเรียนรู้ในองค์กรมีการนำระบบย่อยมาสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความ

ต่อเนื่อง สนับสนุนซึ่งกันและกัน คือการที่ต้องทำให้ทุกคนเรียนรู้และเข้าใจถึงระบบย่อยของการเกิด การเรียนรู้เสียก่อน เพราะระบบย่อยของการเรียนรู้ถือเป็นแกนหลักขององค์กรที่มีการเรียนรู้ คือ

องค์กร → บุคลากร → ความรู้ → เทคโนโลยี = การเรียนรู้

### 2.3 ตัวแบบการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงกลายเป็นความจำเป็นที่จะต้องสร้างระบบ วิธีการ และ ขั้นตอนในองค์กรเพื่อเอื้อให้คนในองค์กร เกิดการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม Michael J. Marquardt (อ้างใน บดินทร์ วิจารณ์ ,2548) ได้เน้นตัวแบบการเรียนรู้ขององค์กรเชิงระบบ (Systems Learning Organization Model) ที่ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบคือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการมอง การคิด ถึงการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรวม



แผนภาพที่ 2 ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

ที่มา : Building the The organization โดย Michael J. Marquardt

ระบบย่อยด้านองค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์การที่ขาดมิได้ ระบบย่อยทั้ง 5 นี้ มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใด อ่อนแอ หรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่นๆ ก็จะได้รับผลกระทบตามไปด้วย

**2.3.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้( Learning Subsystem )** การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะมันเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญ เช่น การคิดเชิงระบบ (systems thinking) รูปแบบความคิด (mental models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตัวเอง (self-directed learning) การเสวนา(dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การ รวมถึงทักษะขององค์การที่ถูกต้องอีกด้วย

องค์การแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ 3 ระดับ ที่มีความสัมพันธ์กันคือ

1) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยม รายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี

2) การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม(Group /Team Learning) หมายถึงการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่มซึ่งสำเร็จได้เพราะการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

3) การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์การ

#### **ประเภท ของการเรียนรู้**

1) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเราครุ่นคิด พิจารณา ทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ โดยการแยกแยะโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผล

3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึงการสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริงในปัจจุบัน และนำเอาความรู้ที่ได้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กร

**2.3.2 ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Learning )** คือการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกัน อย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป มีมิติ หรือองค์ประกอบสำคัญ 4 อย่าง ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์กรไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นมันจะถูกส่งผ่านไปสู่ภายนอกองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรจะค้ำจุนวิสัยทัศน์ ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนรู้จะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2) วัฒนธรรม(Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัชชา นิยม วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จและกลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้โดย การสนับสนุนค่านิยมต่าง ๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเองการเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างระบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตนเอง

3) กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนปฏิบัติการ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด

4) โครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ(mat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างดี

**2.3.3. ระบบย่อยด้านคน(People Subsystems)** ระบบย่อยด้านคน คือระบบที่ประกอบด้วยผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน และพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้ เช่นเดียวกัน

1 ) ผู้จัดการและผู้นำ (Manager & Leader) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นและที่สำคัญที่สุด คือต้องสร้างและเพิ่มโอกาส ในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

- 2) พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น
- 3) ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรม ถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร
- 4) หุ้นส่วนและพันธมิตร (Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแข่งขันสมรรถนะและความรู้
- 5) ซัพพลายเออร์ และผู้ขาย (Supplier & Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ
- 6) ชุมชน (Community) อันได้แก่กลุ่มต่างๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้ และรับการเรียนรู้

**2.3.4.ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystems)** ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ จะบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอน และการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ระบบย่อยทั้ง 6 อย่าง นี้จะดำเนินไป อย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่าย การกระจายของข้อมูล จะอาศัยช่องทางต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป ส่วนการจัดการความรู้ (Knowledge management) จะขึ้นอยู่กับตัวกลั่นกรอง ทางการรับรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและกิจกรรมเชิงรับ การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญ ของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ประสบความสำเร็จ จะนำทาง (Guide) ความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน โดยขั้นตอน ทั้ง 6 ประการ ประกอบด้วย

- 1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือการสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 2) การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่ นวัตกรรม ไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อน ที่ต้องอาศัยความวิริยะ อุตสาหะ นอกจากนี้ มันยังเกิดจาก ความสามารถในการมองเห็น การเชื่อมโยงใหม่ ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย
- 3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึงการเข้ารหัส (coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่าย ในทุกเวลาและทุกสถานที่

4) การวิเคราะห์และการทำงานเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความเข้าใจข้อมูลคงคลัง และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำงานเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นคว้า หาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) คือการเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์การ(ทั้งเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือใช้คนก็ตาม

6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง (Application & Validation) คือการใช้และประเมินความรู้โดยคนในองค์การ เป็นการนำเอาความรู้ และประสบการณ์อันมีค่าขององค์การมาใช้ประโยชน์ อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

**2.3.5 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystems) ประกอบด้วย** เครือข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึง ความรู้ และการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงานและทักษะเกี่ยวกับการสอนงานอื่น ๆ ระบบย่อยนี้ ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์และวิธีการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมาก ๆ เช่นการใช้ตัวแบบจำลอง (simulation) การประชุมทางไกล(computer conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้ อาจกล่าวได้ว่า เป็น ทางด่วนความรู้ (Knowledge Freeways) ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้องค์ประกอบสำคัญ 2 ประการของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย

- 1) เทคโนโลยี สำหรับการจัดการความรู้(Technology For Managing Knowledge) หมายถึงเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์การและทั่วโลก
- 2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ (Technology for Enhancing Knowledge)จะเกี่ยวข้องกับให้นำเอาวีดิทัศน์โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (computer-based multimedia) มาใช้ เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และ ทักษะของคนในองค์การ ให้ดีขึ้น

องค์การที่สามารถประสานระบบย่อย ทั้ง 5 ประการนี้ เข้าด้วยกัน ก็จะมีสมรรถนะที่เชื่อมโยงที่จะ

1. คาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2. เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการใหม่ ๆ ได้เร็วยิ่งขึ้น
3. มีความชำนาญในการเรียนรู้ จากคู่แข่งและจากผู้ร่วมงานมากขึ้น



4. ทำให้การถ่ายโอน ความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์การ ไปยังอีกส่วนหนึ่ง รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม
5. เรียนรู้จากความผิดพลาด ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
6. ใช้บุคลากร ทุกระดับให้เป็นประโยชน์ ได้อย่างเต็มที่
7. ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ลง
8. กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้ทั่วทั้งองค์การ
9. ดึงดูด บุคลากรที่ดีที่สุด ให้ทำงานกับองค์การ
10. เพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

## 2.4 การจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ส่วนราชการต้องพัฒนาความรู้ความสามารถให้เกิดความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ เพื่อสอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงาน เน้นสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน โดยการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงาน เน้นการสร้างแนวคิดใหม่ ตามหลักวิชาการสมัยใหม่ พระราชกฤษฎีกา จึงกำหนด หลักการเพื่อให้ส่วนราชการมีการพัฒนาความรู้ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยยึดแนวทาง

- 1) สร้างระบบให้มีการรับรู้อาสา
- 2) ต้องสามารถประมวลความรู้ และประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมตามสถานการณ์
- 3) ต้องส่งเสริม พัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่ เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์การ
- 4) ต้องมีการสร้างความร่วมมือ ของข้าราชการ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำมาปฏิบัติงานร่วมกัน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นพ. วิจารณ์ พานิช ( 2547) ได้เรียบเรียงแนวคิดในการบริหารจัดการความรู้ของ Nonaka & Takeuchi เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติ 7 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ เกี่ยวกับองค์ความรู้ในองค์การ ผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นเข็มทิศ ในการจัดการความรู้ขององค์การที่ชัดเจน เพื่อเป็นการสื่อสารให้ทุกคนในองค์การได้รู้และเกิดความเชื่อ และเป็นค่านิยมร่วม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ วิสัยทัศน์ดังกล่าว ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้ร่วมแชร์ประสบการณ์ เพื่อทำให้รู้สึกผูกพันที่จะทำงานด้านการบริหารจัดการความรู้ร่วมกัน และนำไปสู่วิสัยทัศน์นั้น ตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ของ สคร. ที่ 1 กรุงเทพฯ “เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการป้องกันควบคุมโรค และภัยคุกคามสุขภาพ ในชุมชนเมือง ในปี 2551”

## 2. สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร ทีมจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วยบุคคล 3 ประเภท

1) ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่พนักงานปฏิบัติ หรือทีมรับผิดชอบโดยตรง ทำหน้าที่หลัก ประการ เกี่ยวกับการเสาะหาความรู้ การสร้างความรู้ การสังเคราะห์ความรู้ และการใช้ความรู้ ซึ่งผู้ปฏิบัติ ต้องทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญความรู้ บทบาทหลักคือการนำเอาความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวของพนักงานและ องค์กรระดับปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนกับความรู้ ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการนำความรู้ไปสู่การบูรณาการ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่เปิดเผยความรู้ที่ชัดเจน(Explicit Knowledge ) ไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ ค้นหา จัดหมวดหมู่ เพื่อจัดส่งต่อให้ง่ายขึ้น

2) ผู้บริหารระดับกลาง หรือวิศวกร เป็นผู้ขับเคลื่อน และมีหน้าที่แปลงความรู้ฝังลึกให้เป็น ความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ โดยเป็นตัวกลาง ในการนำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงมาแปลงเป็น ความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน นำมาแบ่งปัน เพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ วิสัยทัศน์ระดับบุคคล เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนั้นผู้บริหารระดับกลาง ต้องทำหน้าที่แปลง ความรู้หรือเกลียวความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge ) ไปสู่ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) เป็น การแปลงเกลียวความรู้ ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน

3) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ

3.1 กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ เช่น วิสัยทัศน์เกี่ยวกับ การจัดการความรู้

3.2 สร้างบรรยากาศและกติกาขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.3 คอยจัดรวบรวมความรู้ที่ทรงคุณค่า ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้

(Knowledge Spiral ) ขององค์กรในลักษณะ New paradigm

## 3. การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง

การสร้างบรรยากาศ เป็นบริบทที่สำคัญขององค์กรที่จะสร้างประสบการณ์ให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ โดยตรงด้วยตนเอง เช่น การจัดให้ไปดูงาน การเรียนรู้จากการได้สัมผัสบรรยากาศภายนอก เป็น ความรู้ที่เกิดจากการสัมผัสภายนอก เพื่อการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้ที่ฝังลึก และกระบวนการ Socialization

## 4. จัดการความรู้ไปพร้อมกับการพัฒนาสินค้า/วิธีการใหม่ หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน

การจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน และคุณภาพงานหรือพัฒนา ประสิทธิภาพ ( Effectiveness) ของงาน ในการจัดการสมัยใหม่ หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิผล

4 ประการคือ 1. ตอบสนองลูกค้า 2. มีนวัตกรรม 3. มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ

(Competency ) อย่างเต็มที่ 4. มีประสิทธิภาพ ( Efficiency)

### 5. เน้นการจัดการความรู้ แบบใช้พนักงานระดับกลาง เป็นตัวขับเคลื่อน

(Middle – up- down management) การจัดการแบบ Bottom – up ล่างขึ้นบน หรือบนลงล่าง Top – down เป็นการจัดการที่ใช้กันมาก แต่ Nonaka & Takeuchi กลับมองกลับกัน คือใช้หลักการบริหาร Middle - up - down เน้นพนักงานระดับกลางเป็นผู้ขับเคลื่อน กระบวนการบริหารภายในองค์กรโดยเชื่อว่า พนักงานระดับกลางคือผู้เชื่อมโยงการปฏิบัติที่ดี และได้ผลมากกว่าการทิ้งช่องว่าง โดยเฉพาะในเรื่องการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้ขับเคลื่อน เชื่อมโยง และทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ได้ดี

6. เปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบ “ พหุบาท ” (Hypertext) องค์กรพหุบาท คือองค์กรที่มีหลายบริบท (context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (Hyper – context ) คือมีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้นต่างๆ ทำให้การเกี่ยวเนื่องกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง บริบทของพหุบาทได้แก่

- 1) บริบทปกติเป็นรูปแบบองค์กรพีรามิดเดิม(Bureaucracy)
- 2) บริบทของProject Team ซึ่งทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วสลายตัวกลับสู่สภาพปกติ แต่ช่วงเวลาทำงานร่วมกันทำงานเต็มที่
- 3) บริบทฐานความรู้ (Knowledge base)ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม และสังเคราะห์ยกระดับความรู้ ที่เกิดจากบริบทข้างต้น และอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับ

7. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก การสร้างเครือข่ายกับโลกภายนอก มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 3 ประการคือ

- 1) การมีระบบรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ลักษณะ Intelligent
- 2) การแลกเปลี่ยนความรู้กับภาคี หรือเครือข่าย
- 3) สกัดความรู้จากลูกค้า หรือเชื่อมโยงความรู้จากผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกที่เกิดจากใช้บริการ หรือผู้บริโภค

## 2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 พ.ท.หญิง อโณมา คงตะแบก (2547) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางพัฒนาในศตวรรษที่ 21 ความเป็นไปได้ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานทหาร พบว่าการที่จะทำให้องค์กรทางทหารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลและผู้บริหารควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. บุคคลควรปรับทัศนคติในการเรียนรู้และลองพิจารณาว่า มีอะไรบ้างที่ตนเองยังไม่รู้ โดยเฉพาะเนื้อหาในการทำงาน (ถ้ายังเรียนรู้คุณจะทำทราบว่าความรู้ที่คุณมีเป็นเพียงส่วนน้อยนิดของความรู้ทั้งหมดที่มีอยู่)

2. ควรมีการส่งเสริมในบุคคล ใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง และนำความรู้ มาพัฒนาองค์กร และก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ในการใช้ศักยภาพของตนในการพัฒนาองค์กร และมั่นใจว่าความต้องการขององค์กร สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีความเป็นธรรม

3. ผู้บริหาร ควรส่งเสริมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจในการตัดสินใจ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเสนอแนะความคิดเห็นต่างๆ

4. ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะของผู้นำที่รักการอ่านและการศึกษา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นนักออกแบบ มีวิสัยทัศน์ สามารถโน้มน้าวจิตใจคนให้มีความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วม

5. ควรมีการปรับระบบการบริหารงานภายในองค์กร มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

2.5.2 อรรถพร เจริญสุขพานิชย์ (2547) ได้ศึกษา ปัจจัยและทัศนคติ ของพนักงานบุคลากรท่าอากาศยานกรุงเทพ ฯ ที่มีต่อการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านบริหาร ปัจจัยด้านงบประมาณและทรัพยากร ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยด้านการตัดสินใจ มีผลต่อการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และไม่แน่ใจว่า ปัจจัยด้านสภาพองค์กร มีผลต่อการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ

2.5.3 นิภา ทองไทย (2537) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ตามความเห็นของข้าราชการพลเรือน คือ ความก้าวหน้าของงาน ผู้ร่วมงาน บรรยากาศที่ดีในหน่วยงาน ความมั่นคงของความร่วมมือของทุกคนในหน่วยงาน ขวัญที่ดีของข้าราชการ ระบบบริหารความรับผิดชอบต่องาน ผู้บังคับบัญชาที่ดี รวมทั้งความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่

















